

Z LEKTUR ZAGRANICZNYCH

Analizując procesy biblioteczne i opinie o nich, staram się zachować rozsądne proporcje pomiędzy tym, co wciąż funkcjonuje, a sugestiami prospektywnymi. Nie jest to łatwe, bo rejestrowane wypowiedzi są przeważnie skrajne. Odnoszą się głównie – acz bardzo ogólnikowo! – do tego, co może być, a lekceważą to, co jest i przetrwa. Oto, być może, główny kłopot współczesnej teorii bibliotekarstwa.

Na szczęście zdarzają się również głosy racjonalne, odnoszące się do realnej bibliotecznej rzeczywistości, z konkretnymi propozycjami: co można oraz co należy robić w nowym kontekście społecznym, komunikacyjnym i edukacyjnym. Takie właśnie publikacje omawiam tym razem i cieszę się, że mają też równie interesujące odpowiedniki polskie¹.

¹ G. Gmiterek (2012), *Biblioteka w środowisku społecznościowego internetu. Biblioteka 2.0*, Warszawa, Wydaw. SBP; Piotr Malak (2012), *Indeksowanie treści*, Warszawa, Wydaw. SBP; Jadwiga Woźniak-Kasperek (2011), *Wiedza i język informacyjny*, Warszawa, Wydaw. SBP.

Oczywiście: podaż jest różna. Pojawiają się też książki znacznie mniej ciekawe, oraz nawet absolutne knoty. Nie byłbym sobą, gdybym nie zasygnalizował przynajmniej jednego.

BIBLIOTEKA I ELEKTRONICZNY KONTEKST UŻYTKOWANIA [*****]

Nicholas G. Tomaiuolo (2012). *UContent. The information professional's guide to user-generated content*, Medford, Information Today, Inc., 340 s., ISBN 978-1-57387-425-0.

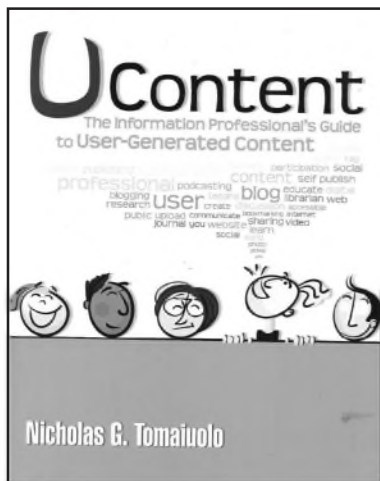
To znakomita publikacja amerykańskiego bibliologa, sygnalizująca możliwości wykorzystania przez biblioteki różnych internetowych platform społecznościowych, w wersji 2.0 więc interaktywnych, co zaś szczególnie istotne: ze wskazaniem praktycznego zastosowania oraz odwołania się do rozwiązań (jednak anglojęzycznych tylko), już w sieci istniejących. Jest to bardzo ważny krok w stronę rzeczywistej implementacji tego, co interaktywne formaty umożliwiają, dotychczas bowiem przeważały roztępienie koncepcyjne. Na szczęście zaczyna przybywać również wdrożeń – jak już wspominałem: u nas też.

Tomaiuolo nie przeciwstawia się dotychczasowej praktyce bibliotekarskiej, natomiast proponuje wzbogacenie jej o repertuar, nie tylko digitalny, ale właśnie: interaktywny. Ostrzegając, że to wiąże się również z ryzykiem dezinformacji, a w każdym razie spłylenia treści, ale właśnie dlatego potrzebna jest biblioteczna mediacja, dodająca moderowanie i weryfikację do tego, co sieć transmituje i co publiczność tam wnosi. I chyba uważa to nawet za ważniejsze, niż ewentualne biblioteczne naddania treściowe. Oto garść charakterystycznych sugestii.

Ciekawe, że autor lansuje blogi, które (za innymi) określa jako nieprofesjonalne dziennikarstwo. Tymczasem bibliotekarze odnoszą się do nich bez entuzjazmu, wobec niejasnej efektywności oraz dużej i uciążliwej pracochłonności: brakuje ludzi żeby to robić, a jeśli już to przecież nie raz, lecz stale. Tomaiuolo jest jednak zdania, że biblioteczny blog to dobra forma kontaktowania się z publicznością i w sumie skuteczna, jeżeli zostanie stosownie wypromowana. Przy tym jest wielofunkcyjna, bo nadaje się nie tylko do porozumiewania się z użytkownikami bądź do sondowania ich opinii, ale także do transmisji rozmaitych komunikatów, zwłaszcza o nowych nabytkach, o zasobach i o bibliotecznych wydarzeniach.

W tekście jest też zachęta do kreowania w bibliotekach rzeczywistych form dziennikarstwa elektronicznego – periodyków sieciowych, ebiuletynów – o wymiarze lokalnym lub środowiskowym. Biblioteka może wtedy udostępniać urządzenia i organizować transmisję, redakcję natomiast najlepiej powierzać wolontariuszom, jakkolwiek na ogół z udziałem bibliotekarzy. Przyjmuje się to tam, gdzie zawodowe dziennikarstwo nie ma zastosowania, ale wobec tego formalizację trzeba zredukować do minimum. Natomiast istnieje niebezpieczeństwo serwowania nieprawdy oraz manipulowania faktami, ale właśnie dlatego firma oraz moderacja biblioteki okazuje się istotna.

Zbiorowe redagowanie plików informacyjnych typu *wiki* ma wśród bibliotekarzy opinię kiepską, a mimo to tę formę inicjuje w USA blisko 1/3 bibliotek. Tomaiuolo przekonuje, że lokalnie i środowiskowo można w tej postaci tworzyć ciekawe powiadomienia, trzeba tylko zapewnić minimalne warunki weryfikacyjne. Skoro bowiem – po sprawdzeniu – zgłoszenia od publiczności przyjmuje nawet *Encyclopaedia Britannica*, to widocznie jakieś zalety w tym są.



W rozmaitych sieciach społecznych na ogół niechętnie widzi się ekspertów, natomiast lokalizacja tam stron bibliotecznych (ale bez organizacyjnego udziału) jest przeważnie tolerowana. Autor zachęca więc do prezentacji na Facebooku, podkreślając pożytki i stosunkowo niewielką pracochłonność. Wprowadziło się tam już sporo amerykańskich bibliotek.

Pisząc z kolei o samodzielnym autopublikowaniu tekstów naukowych, Tomasiuolo rekomenduje gromadzenie takich materiałów w bibliotekach akademickich oraz indeksowanie i promocję. To są zwykle publikacje niszowe, niskonakładowe jeśli drukowane, ale przeważają elektroniczne. Profesjonalni wydawcy zwykle takich nie chcą, tworzy się z nich bowiem nieporęczny w handlu *Długi Ogon* (*Long Tail*): dużo tytułów kilkugzemplarzowych. Natomiast bibliotekom to nie przeszkadza, a dla obiegu informacji może być ważne. Ciekawe jednak, że w tekście nie ma ani słowa o bibliotecznym udziale w wydawaniu takich tekstów. A przecież taka praktyka istnieje i zapewne zostanie rozwinięta.

Jest za to nawiązanie do folksonomicznej praktyki publicznego tagowania, czyli tworzenia przez użytkowników słów kluczowych – do szerokiego obiegu. W krajach anglojęzycznych jest to już możliwe za sprawą serwisów *Delicious* oraz *Library Thing*. Ale bibliotekarze (znowu?) nie są entuzjastami.

Jasne: skoro stworzyliśmy znakomite, taksonomiczne systemy klasyfikacji zasobów komunikacyjnych, to po co nam inne? Otóż te nasze są rzeczywiście świetne, tyle że trudne w użytkowaniu publicznym. Natomiast słowa kluczowe są dla wszystkich oczywiste, a poza tym, tworzą je osoby, które przyciągają teksty – dlatego zresztą tagowanie przynosi na ogół więcej haseł, niż tworzy się w ramach taksonomii. Dyrektywa praktyczna jest zatem taka, że w ten sposób da się wygenerować drugi, dodatkowy, folksonomiczny katalog przedmiotowy: użyteczny, jeśli pozostanie odrębny.

Tonacja całej publikacji, nieodmiennie rzeczowa, jest głównie nastawiona na namawianie. Wynika więc z tego, że bibliotekarze z niejakim wahaniem zaprzęgają internetowe narzędzia do realizacji swoich powinności. Robią to jednak coraz liczniej, zwłaszcza kiedy wiedzą co i jak trzeba zrobić, oraz: jeżeli zostaną stworzone stosowne możliwości.

TWITTER [*****]

Wasilij Leonow (2010). *Twitter. Wasz mobilny blog*, Moskwa, Eskimo, 239 s., ISBN 978-5-699-40781-1.

W odniesieniu do przysposobienia informacyjnego IL – a właściwie szerzej: komunikacyjnego – oraz do nauki posługiwania się różnymi narzędziami odbiorczymi, wykształciły się dwie przeciwstawne opinie. Znaczący łączą nabyte w tym zakresie umiejętności z praktyką szkolną i ofertą biblioteczną, tymczasem publiczność powołuje się na samouctwo. Natomiast nikt nie wspomina o gotowych poradnikach, podręcznikach, instrukcjach, ponieważ – przynajmniej w tej części Europy – jest ich mniej niż mało. A przecież powinno być dużo, zarówno drukowanych, jak i w sieci.

Wiele głosów sugeruje, że przez Internet nie da się nauczyć korzystania z Internetu, a materiałów drukowanych nikt (?) nie chce czytać. Oraz: że opracowanie takich ewentualnych samouczków jest niezwykle trudne. Lecz jednak



możliwe – o czym świadczy znakomita publikacja Leonowa na temat Twittera (którą przywołuję z niejakim opóźnieniem, lecz jest tego warta). To wprawdzie szczególna działka komunikacji elektronicznej, jednak ważna, ale uwagę zwraca przede wszystkim s p o s ó b, w jaki ta książka została opracowana.

Twitter – w oryginalnym znaczeniu paplanie, ale także bełkot i nawet... ćwierkanie – to serwis społecznościowy, nastawiony właśnie na sieciowe „gadanie” pisemne, lecz krótkie, bo w formie mikroblogowej, zatem ograniczone do 140-160 znaków. To taki interaktywny internetowy SMS, używany już przez miliony do skondensowanych powiadomień. I dobrze – natomiast źle, jeżeli NADużywany, bo dewastujący zdolność normalnego porozumiewania się. Ale to nic niezwykłego, bo każda przesada degeneruje.

Otóż Leonow szczegółowo i klarownie – dodając mnóstwo instruktywnych ilustracji – opowiedział, jak (krok po kroku) zarejestrować się w serwisie i założyć konto, a następnie: jak w Twitterze funkcjonować. W książce jest część ogólna, oraz specjalna, ściśle rosyjska, bardzo ważna ze względu na inny alfabet. Są też liczne przykłady postępowania, oraz jest jeszcze dodany specjalny słownik nazw i terminów. Całość została napisana znakomicie.

Autor pokusił się także o charakterystykę różnych aplikacji oraz opisał rozmaite sposoby (proste i rozszerzone) wyszukiwania postów, doradzając wykorzystanie RSS do sprawnego przeglądania nowości. Skomentował również brak w Twitterze cenzury i moderatorów – co nie tylko w Rosji niejednego cieszy – ale ostrzegł też, że administrator serwisu może zablokować post z przyczyn etycznych lub obyczajowych. O powodach politycznych nie ma ani słowa.

Trudno w takim sprawozdaniu zreferować wszystkie szczegóły, bo jest ich bardzo dużo, a wszystko razem dobrze służy opanowaniu umiejętności użytkowania. Bez przesady można w każdym razie powiedzieć, że jest to podręcznik/poradnik w swoim rodzaju modelowy.

Z jednym wszelako zastrzeżeniem. Znalazła się mianowicie w tekście wiadomość, że powstał w Rosji krajowy serwis *Teets.Ru* – oczywiście bardzo potrzebny, bo dostosowany do warunków miejscowych. Jednak w tytule (!?) rozdziału na ten temat znalazł się dopisek „Nasza odpowiedź Zachodowi!”. No i w tym momencie rozboleły mnie zęby. Nie tylko z powodu wykrzyknika.

Oto bowiem mądry przecież autor, bez żadnej konkretnej przyczyny, w t a k i m tekście, ujawnia odwieczną rosyjską obsesję. Jest to mianowicie kompleks narodu, rzekomo niekochanego i krzywdzonego przez Zachód od zarania – z powodów politycznych, religijnych oraz kulturowych (alfabet) – czyli od czasów tatarskiej niewoli, aż po stosunkowo świeży epitet „imperium zła”. Ta zadra ma charakter powszechny, interpolityczny i przyćmiewa rozsądek, no bo chyba nikt nie wątpi, że tzw. Zachód ma w nosie jakiś Tweets.Ru. Niepotrzebnie więc wbiła się w bardzo dobrą przecież książkę. Ale czasami tak bywa: stereotypy są pozarozumowe.

BIBLIOTECZNE ZARZĄDZANIE NA SZCZEBŁACH ŚREDNICH [****]

Middle management in academic and public libraries (2011). Red. Tom Diamond; Santa Barbara, Libraries Unlimited, 233 s., ISBN 978-1-59884-689-8.

O zarządzaniu w bibliotekach pisze się zwykle przez pryzmat szczybla głównego, dyrekcyjnego i takich publikacji jest sporo. Natomiast o szczyblu pośrednim, więc na poziomie działów, oddziałów, sekcji lub filii – gdzie kierowanie jest trochę inne – pisuje się stosunkowo rzadko. Sygnalizowany tom, autorstwa amerykańskich praktyków oraz teoretyków, tę swoistą lukę wypełnia w miarę kompetentnie. Chociaż obok wypowiedzi interesujących, znalazły się również banalne, ale w tomach składankowych jest to okoliczność częsta.

Przewodnia myśl tomu jest taka, że główna odmienność zarządzania na szczyblu średnim polega na trójkierunkowym uwikłaniu relacyjnym. Z jednej strony, istnieją

stałe relacje ze współpracownikami kierowanej agendy. Z drugiej: ma się bezpośrednio do czynienia z kierowaniem nadrzędnym – z poziomem dyrekcyjnym. No i jeszcze trzeba współpracować z równorzędnymi kierownikami agend z tego samego szczebla. Zachowanie właściwego balansu sytuacyjnego jest konieczne, ale to bardzo trudna sztuka.

Dużo zależy od ogólnobibliotecznej organizacji tego zarządzania, a zwłaszcza od równomierności uprawnień zarządczych oraz odpowiedzialności. Jeśli taka jest, to zarządzanie może być skuteczne i przynosi satysfakcję. Przy nadmiarze odpowiedzialności następuje zniechęcenie: uczucie przytłoczenia, a poza tym redukuje się szacunek współpracowników. Z kolei nadmiar uprawnień może skutkować zatarciem świadomości ogólnego celu działania, a czasem również – frustracją.

Na ogół zresztą przeważa na tym szczeblu wrażenie nadmiaru powinności i niedostatku uprawnień. Czy słuszne – to inna sprawa. Często uważa się kierownictwo główne za oderwane od rzeczywistości i wysoce zbiurokratyzowane. Natomiast jako satysfakcjonujące, są przeważnie oceniane relacje z kierownikami agend identycznego stopnia.

Niełatwo zachować równowagę pomiędzy oczekiwaniami przełożonych, innych kierowników, oraz własnych współpracowników. Przede wszystkim trzeba je znać. Osobom, awansowanym z grona pracowników, przychodzi to łatwiej, bo znają ludzi oraz procesy i zwyczaje, za to brak im dystansu, świeżego spojrzenia, nowej perspektywy, a nierzadko przeszkadza też fakt bycia kolegą/koleżanką innych. Z kolei osoby z zewnątrz są wprawdzie wolne od tych uwikłań, ale mają marne rozpoznanie okoliczności. Trudno zatem określić z góry, który z tych wariantów jest korzystniejszy. Osobiście wolę awanse z grona pracowników, bo są naturalne – ale nie występuję w tej książce jako współautor.

Przy kłopotach finansowych biblioteki bywa, że nowy kierownik średniego szczebla obejmuje swoją funkcję po dłuższym okresie bezrządu. To jest okoliczność bardzo niekorzystna, bo zwykle zaimplementowało się już rozprężenie, swoisty luz i pojawili się nieformalni decydenci, którzy mogą przeszkadzać. Zdarzają się też złe skutki dawnych decyzji lub braku decyzji i trzeba z tym wszystkim zmierzyć się łącznie. Jednak nowe rozwiązania najlepiej wprowadzać stopniowo, ostrożnie, przez dłuższy czas, zaczynając od postanowień drobnych, porządkujących i przewidując na pełną stabilizację co najmniej kilka miesięcy. Ale nie da się wykluczyć, że współpracownikom chaos już doskwierał; wtedy wprowadzenie porządku przyjmą z zadowoleniem i wszystkim będzie o wiele łatwiej.

Relacje w górę – wobec dyrekcji i dyrekcyjnych koordynatorów – i relacje w dół, wobec pracowników, tak czy inaczej są konfliktogenne. Zwierzchnicy oceniają pracę agend poprzez obserwację kierowników właśnie, zdarza się, że powierzającą, podyktowaną przez własne, indywidualne przesłanki. Z kolei współpracownicy oczekują wsparcia oraz ochrony, nie wnikając w sytuację ani w możliwości swoich kierowników. Potrzeba dużych umiejętności i znacznej elastyczności, żeby sprostać obu tym niekompatybilnym wzajemnie tendencjom.

Byłoby najlepiej stać się liderem, cenionym przez obie strony. Może w tym pomóc dyrekcja naczelna, ustalając racjonalny porządek zarządczy i przestrzegając go w realizacji. Przede wszystkim nie wążąc się na sterowanie ręczne i na omijanie – w układzie decyzyjnym – ogniwa kierowniczego średniego szczebla. Tymczasem, niestety, często ma to miejsce. Wśród refleksji uszczegółowionych, najciekawsza wydała mi się ta, która dotyczy działów/oddziałów informacji. Autorka tekstu,



Donna Bachowski, uważa nie bez racji, że to w tych usługowych agendach właśnie następują największe zmiany w funkcjonowaniu i od ich kierowników zależy, czy okażą się efektywne.

Dokonuje się mianowicie swoiste rozwarstwienie publiczności informacyjnej, czyli podział na korzystających wyłącznie ze źródeł digitalnych, albo tylko z piśmienniczych. Otóż sugestia jest taka, żeby nakłonić wszystkich do korzystania z obu rodzajów tych źródeł. Ale nikt nie wie, jak to zrobić, toteż trzeba nauczyć się razem, wspólnie, zespołowo, w działaniu praktycznym i każdy kierownik musi być inicjatorem, ale jednocześnie subordynowanym wykonawcą takiej strategii. Innego sposobu nie ma.

A trzeba wszak opanować znajomość r o z m a i t y c h źródeł informacji z różnych zakresów oraz umiejętność rozpoznawania użytkowniczych potrzeb i jeszcze zmusić się do aktywności – o wiele wyższej, niż zdarzało się to w przeszłości. Ale zarazem: bardzo ostrożnej. Biblioteka powinna wnieść do procesów informacyjnych swoją własną wartość naddaną, no bo po to jest, jednak z intensywnością umiarkowaną, żeby – wspierając użytkowników – nie odstraszyć ich nadmiarem dobrych intencji. I nad tym wszystkim kierownik musi zapanować.

BIBLIOTEKI W UCZELNIANYCH SIECIACH [***]

Nevenka Zdravkovska (2011). *Academic branch libraries in changing times*, Oxford, Chandos Publishing, 211 s. ISBN 978-1-84334-630-2.

O bibliotekach akademickich z niższego niż główny poziomu strukturalnego pisze Nevenka Zdravkovska, pochodząca z Macedonii, ale już zamieszkała w USA, kierowniczka jednej z wydziałowych bibliotek Uniwersytetu stanu Maryland. Wypowiedzi o takich bibliotekach także widuję nieczęsto, stąd zainteresowanie, ale książka mogłaby być lepsza. Wyraźnie brakuje szerszej perspektywy: ujęcia, wykraczającego poza krąg własnych doświadczeń. Bo i zadanie z czytania lektur też nie zostało należycie odrobione.

To częsty dylemat dychotomiczny. Opinie teoretyków znajdują dobre uzasadnienie w piśmiennictwie i są zwykle koncepcyjne, logicznie poprawne, ale albo nie dotyczą rzeczywistości wcale, albo czynią to w sposób mało poradny. Z kolei praktycy wiedzą jaka rzeczywistość jest, jednak gubią się przy próbach uogólniania, a i znajomość piśmiennictwa jest często kiepska. W tej książce widać to jak na dłoni. Autorka twierdzi, że biblioteki uczelniane niższych szczebli po-

stawiały w reakcji na biurokratyzację bibliotek głównych. To kompletny nonsens! Prawdziwe czynniki sprawcze, to postępująca specjalizacja nauki, więc i ewentualna potrzeba wyspecjalizowanych przedmiotowo bibliotek (dzisiaj wiadomo, że można to organizować inaczej), oraz rozrost uczelni, wobec czego jedna biblioteka dla wszystkich przestała wystarczać.

Początkowo tworzyły się biblioteki wydziałowe oraz instytutowe, które w USA z czasem nazwano filiami – odkąd przyporządkowano niektóre z nich bibliotekom głównym, w ramach uczelnianej sieci. Ale pojęcie jest niejednoznaczne, obejmuje bowiem biblioteki wydziałowe, międzywydziałowe, kampusowe oraz instytutowe. Tym niemniej dylemat przyporządkowania bądź niezależności jest rzeczywiście dla tych bibliotek zasadniczy. Otóż rozwiązania organizacyjne nie są jednolite. Balansuje się pomiędzy



sieciową centralizacją bibliotek w uczelni, a decentralizacją, czyli niezależnością każdej biblioteki. Są bowiem także w USA uniwersytety (u nas to reguła), gdzie każda biblioteka ma charakter autonomiczny. Ale jednak przeważa tam tendencja do łączenia bibliotek jednej uczelni w sieć, podległą bibliotece głównej, oraz do scalania bibliotek mniejszych (instytutowych) w duże – wydziałowe, kampusowe bądź międzywydziałowe. Alternatywą jest całkowita likwidacja jednostek niewielkich.

Wśród akademickich bibliotek, nazwanych filialnymi, w USA najliczniejsze są muzyczne oraz chemiczne. Zdaniem autorki, im bardziej autonomiczny jest zakres przedmiotowy, tym lepiej uzasadnia się wyodrębnienie i autonomizacja biblioteki. To nieporozumienie! Sieć nie oznacza fizycznego połączenia bibliotek, a scale nie – złożenia wszystkich zasobów razem, na kupę. Specjalizacja przedmiotowa personelu i treści pozostaje w mocy, a nawet ulega wzmożeniu. Moim zdaniem, ewentualne zachowanie autonomii bibliotek niższego szczebla (tymczasowe) wynika głównie z układu przestrzennego uczelni, ze sposobu finansowania działalności bibliotecznej oraz... z przyzwyczajęń. Ale tego Ždravkovska nie sygnalizuje.

Oczywiście, zmiany przynosi każdy rok. Daje o sobie znać zwłaszcza konkurencyjność oferty sieciowej, szczególnie w obszarze nauk ścisłych. W reakcji na tę okoliczność, niektóre biblioteki inżynierskie – a taką właśnie Ždravkovska kieruje – funkcjonują już jako wyłącznie digitalne. Czy to trafne rozwiązanie, czy nie, trudno w tej chwili orzekać. W każdym razie o użyteczności bibliotek nadal rozstrzyga nie tylko kolekcja, lecz także kompetentne biblioteczne doradztwo oraz wyspecjalizowane rozpoznanie oferty elektronicznej.

Te oraz inne uogólnienia autorki są tylko częściowo słuszne, z reguły jednak przesadne i pozbawione uzasadnień. Przeważają obiegowe slogany i stereotypy. Również, kiedy sugeruje, że odtąd publiczność będzie dyktowała bibliotekom – także akademickim – zasady i formy funkcjonowania. To „urokliwe” pustosłowie. Wystarczy bowiem zapytać, w jaki sposób i... odpowiedzi nie będzie.

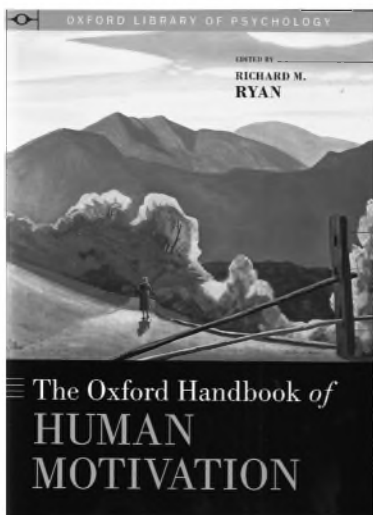
O MOTYWACJI PRAWIE WSZYSTKO [*****]

The Oxford handbook of human motivation (2012). Red. Richard M. Ryan; Oxford, Oxford University Press, 579 s., ISBN 978-0-19-539982-0.

Nakładem znakomitego wydawnictwa Oxford University Press ukazała się monumentalna publikacja, prezentująca współczesną wiedzę psychologiczną na temat motywacji – w układzie wielozagadnieniowym. Redaktorem tomu jest znany amerykański psycholog, prof. Richard Ryan z Uniwersytetu w Rochester, zaś autorami (najczęściej: współautorami) poszczególnych rozdziałów są wybitni specjaliści, głównie z USA, lecz także z Anglii, Australii, Kanady oraz z Holandii, Niemiec i Szwajcarii, a nawet z Korei Południowej. To jest niezwykle ambitna próba ustalenia, do jakich wniosków na temat motywacji dochodzi psychologia obecnie – w oparciu także o nieco dawniejsze konkluzje – uwzględniając różne ujęcia i z przywołaniem najnowszych sugestii neuronauki, którą zresztą nie wszyscy autorzy traktują przyjaźnie.

W obszarze dociekań bibliologicznych, wiedza o motywacji pojawia się marginalnie – zwykle w kontekście procesów odbioru (piśmiennictwa oraz Internetu) – lecz znacznie większą uwagę przywiązujemy do zainteresowań, mimo że to tylko jeden z wielu możliwych motywatorów zachowań. No więc to jest niewątpliwy błąd, który w zetknięciu z tym tomem ujawnia się w całej oczywistości.

Jednak zbyt wielu o b j a ś n i e ć oczekiwać nie należy, bo to jest opracowanie, przeznaczone dla psychologów i laik może nie dać sobie rady z całością materiału. Nawet nie ze względu na język, bo ten nie jest (tak myślę) nadmiernie hermetyczny, ile przez formy eksplikacji. Zwykle bowiem oczekujemy ustaleń jednoznacznych, prawd niepodważalnych, a tu jest takich niewiele. Autorzy najczęściej sygnalizują r ó ż n e sposoby ujęcia zjawisk, o d m i e n n e punkty widzenia i zróżnicowane,



nierzadko tylko częściowo zgodne wnioski – z propozycjami dalszych dociekań. Pogubić się w tym można łatwo. Ale tak właśnie wygląda obecnie wiele nauk „w biegu” rozwojowym.

W krótkim omówieniu nie da się zreferować wszystkiego. Dlatego zwrócę tu uwagę tylko na te opinie, które mogą mieć związek z tym, czym się zajmujemy.

Otóż wszystkie zachowania, także użytkownicze oraz odbiorcze, wynikają z nastawień na określone cele, są według nich podejmowane albo porzucane. Zachodzi stosowna kalkulacja, świadoma bądź nieświadoma, o charakterze emocjonalnym, poznawczym i jeszcze „energochłonnym”: czy mianowicie wartość efektu uzasadnia podjęcie stosownego wysiłku. Kłopot polega na tym, że pośrednicząc w procesach komunikacji, w bibliotekach odwołujemy się zwykle do uzasadnień poznawczych, bagatelizując (także na poziomie samej obsługi) czynniki

emocjonalne, lub przywołując je nieporadnie. Z wielu analiz wynika, że biblioteki jako gatunek instytucji, nie są dla publiczności zbyt przyjazne. W świetle tego, co w tej książce napisano, to powinno się zmienić, bo błąd jest poważny.

Rzecz jasna, ludzie odmiennie reagują na różne motywacje, a zachowania wynikają z rozmaitych czynników osobistych, zwłaszcza z wrażliwości emocjonalnej oraz z przeświadczeń o sobie. Podejmuje się i akceptuje głównie te działania, które mają (emocjonalny i logiczny) związek z indywidualnym systemem wartości, oraz z celami, które uchodzą za ważne i za rzeczywiście własne. Zatem dla wykorzystania takich prawdziwości, należałoby dokładnie rozpoznać te wartości oraz te cele, ale w sytuacjach zbiorowych jest to zadanie irracjonalne. W rezultacie motywowanie innych do czegokolwiek, opiera się często na wartościach wprawdzie, ale wyznawanych przez... motywujących, a to oczywisty dysonans.

To nie znaczy, że motywacje zewnętrzne (nakłanianie przez innych) są już z zasady nieskuteczne, jednak muszą być powiązane z *w i a r y g o d n ą* zapowiedzią indywidualnych pożytków, traktowanych bardzo emocjonalnie. Otóż te pożytki nie zawsze dają się skonkretyzować i niekoniecznie są przewidywalne. Ma też miejsce (inna forma motywacji zewnętrznej) naśladowanie oraz porównywanie się z innymi; ten mechanizm działa poprzez idoli, celebrytów, lub środowiskowych przywódców opinii, ale na razie wykorzystują go głównie piarowcy i reklamodawcy. Biblioteki namawiają do zachowań intelektualnych, które gorzej poddają się wskazaniom instrukcyjnym. Zapewne dlatego, że mniej w nich emocji.

Pytanie, czy jest tak zawsze i do końca. O ile bowiem w kulturze Wschodu motywuje wszystko, co sprzyja integracji między ludźmi, to w kulturze zachodniej ceni się to, co sprzyja kompetencjom osobistym. A przecież szkoły, uczelnie i biblioteki są instytucjami, bezpośrednio związanymi z motywacją prokompetencyjną – na wszystkich poziomach wiedzy oraz w każdym wieku. Ale publiczna świadomość tego, chociaż niewątpliwie istnieje, rozmywa się w codzienności. Zaś marny poziom nauczania i studiowania, oraz tolerowanie zawodowej niekompetencji w licznych profesjach, to są ewidentne demotywatory dla komunikacyjnych zachowań.

Przez całe lata uważano – za Abrahamem Maslowem – że wybór motywacji następuje pod dyktando indywidualnej hierarchii potrzeb. Nikt temu nadal nie przeczy, ale w dzisiejszym ujęciu sugeruje się, że wynika jednak głównie z posiadanych informacji. A informacje bywają różne; także fałszywe... Chyba jeszcze nigdy nie natknąłem się na równie silne uzasadnienie potrzeby *w i a r y g a d n i a i n i a* transmitowanych informacji – co wszak od pewnego czasu staramy się przedstawić jako ważną rację bytu bibliotek. Jak z tego wynika: mamy słuszość.

W motywowaniu innych, efekty nie są gwarantowane także ze względu na zróżnicowane postawy życiowe. Motywacje mianowicie wikłają się pomiędzy promocją a prewencją. Osoby ukonstytuowane ofensywnie, progresywnie, innowacyjnie (tych podobno jest mniej) nastawiają się na pożytek, na osiągnięcia i prą ku temu, jakkolwiek niepowodzenia przeżywają głęboko. Z kolei osoby defensywne, preferują postawy zachowawcze, ochronę siebie, dbają głównie o brak utraty tego co jest, a przy niepowodzeniu akceptują powrót do stanu poprzedniego; amplituda emocjonalna jest zdecydowanie mniejsza. To znaczy, że oferty i nakłoniczenia muszą być zróżnicowane według życiowych nastawień oraz dawkowane „proporcjonalnie”, jeśli mają być skuteczne.

W procesach edukacyjnych i komunikacyjnych łatwiej dają się motywować osoby progresywne, ale wszyscy – podobnie – lepiej potem zapamiętują sukcesy, aniżeli porażki i to również motywuje. Co warto wykorzystywać, na ile tylko się da.

Są w tym tomie teksty, traktujące bezpośrednio o motywacji w kształceniu, tak szkolnym, jak i uniwersyteckim. I dają do myślenia. Niepokojnego!

Otóż w edukacji (to nie jest odkrycie) silnie motywują nauczyciele oraz grupy uczniowskie/studenckie, ale – uwaga (i to jest odkrycie) – jeżeli relacje są b e z p o ś r e d n i e. Czego oczywiście w e-edukacji nie ma, zatem radosne peany na jej temat jako edukacyjnego ideału, to nieporozumienie, a nawet horror.

Nauczyciel/wykładowca działa motywacyjnie przy emocjonalnym podejściu do zajęć i problemów, oraz kiedy tworzy próg wymagań wysoki lecz osiągalny i pozostawia (w miarę możliwości) uczącym się swobodę wyboru. Biblioteka – zwłaszcza szkolna – może być w tym pomocna. Same efekty kształcenia też bywają motywujące, jeżeli są osiągane oraz postrzegane. A poza tym w pierwszym etapie nauki w szkole podstawowej, silnie motywacyjne bywa także domowe poczucie bezpieczeństwa i przynależności. Jeśli jest.

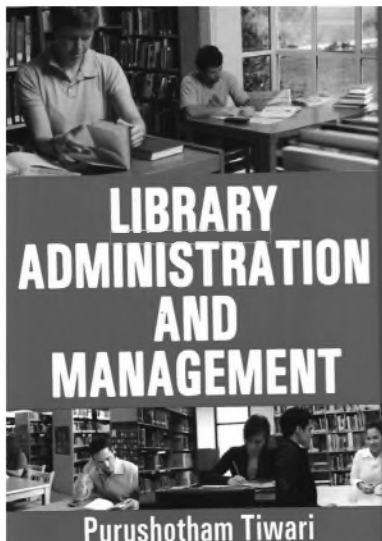
Z kolei grupa uczniowska albo studencka też działa motywująco – przez dobre wzajemne relacje oraz przez wymianę opinii. Trzeba jednak, żeby była zintegrowana. Tymczasem po sześciu latach nauki w szkole podstawowej, w drugiej części kształcenia, następuje p i ę ć zmian środowiskowych (podstawówka > gimnazjum > liceum > studia 1 stopnia > studia 2 stopnia) i grupowe oddziaływanie proedukacyjne po prostu zanika. Kto to wymyślił i po co?

Natomiast w procesach pracy zwykle podkreśla się doniosłość zewnętrznych działań motywacyjnych, przede wszystkim ze strony przełożonych – poprzez docenianie, głównie materialne. Symboliczne formy uznania i gratyfikacji uchodzą (niesłusznie) za marginalne. Ale obok nich generują się również motywacje wewnętrzne, pod warunkiem że działania zawodowe są przez wykonawców akceptowane, efektywne i w dodatku traktowane jako wartościowe – w szerokim sensie. To musi być zresztą łączna triada, jeżeli ma rzeczywiście motywować. Otóż widzę tu przesłanki naszej frustracji zawodowej, bowiem niski autorytet profesji, nędzne zarobki oraz idiotyczny stereotyp bibliotekarza, taką motywacyjną triadę skutecznie blokują.

Analizy sygnalizują poza tym, że z postępem wieku następuje przewartościowanie zawodowej motywacji. O ile w młodszych latach, na początku stażu, ceni się w pracy to, co nowe, zmienne i dlatego atrakcyjne, to z czasem wartości motywacyjnej nabierają te aspekty zawodu i konkretnie: wykonywanej pracy – które wymagają wiedzy oraz doświadczenia. Otóż ponad wszelką wątpliwość, jest to obszar bibliotecznego oddziaływania: poprzez wspieranie ustawicznego samokształcenia i nieformalnej samoedukacji zawodowej. Na razie jednak więcej o tym mówimy, aniżeli realizujemy.

NIBY O BIBLIOTEKARSTWIE [*]

Purushotham Tiwari (2012). *Library administration and management*. New Delhi, APW Publishing Corporation, 291 s., ISBN 978-81-313-1550-7.



Z piśmiennictwem bibliologicznym oraz informatologicznym przyjaźnię się od dawna. Czytam rozmaite publikacje: świetne, dobre, przeciętne, mizerne oraz idiotyczne – miałem zatem prawo sądzić, że mnie nic nie zdziwi. Ale to nieprawda.

Sprowadziłem sobie książkę z Indii, bo tytuł (jak wyżej) wydał mi się użyteczny, ale przy lekturze ogarnęło mnie niebывале zdumienie. Nie wyobrażałem sobie (jednak), że można opublikować podobne dziadostwo i jeszcze żądać za to pieniędzy. Wydawca określił autora jako „znanego profesora”, ale nie przypisał go nigdzie, a i ja mimo usilnych poszukiwań, żadnego umiejscowienia nie znalazłem. Bo zresztą nie mam wątpliwości, że taki z niego profesor, jak ze mnie baletnica. To zaś, co wypisuje, nie mieści się w głowie.

Na początek (nie wiadomo po co) próbuje przedstawić Bibliotekę ONZ, która zajmuje się gromadzeniem, przechowywaniem i rozpowszechnianiem dokumentów tej organizacji. Szczegółowe opisy są w Internecie, ale Tiwari plecie po swojemu: że materiały udostępnia się tylko zarejestrowanym użytkownikom (gdzie i dlaczego?) oraz, że biblioteka ta zrzesza biblioteki małe, rozsiane po świecie. W rzeczywistości nie zrzesza, ale rozprowadza dokumenty ONZ, współpracując w tym zakresie z 405 bibliotekami – rzeczywiście na całym świecie – w tym zwłaszcza z narodowymi. Określenie „małe” jest wzięte z sufitu.

Następnie autor opisuje program studiów informacyjno-bibliotekarskich na 7 uniwersytetach w Indiach i już z komentarza widać, że nie ma o tym większego pojęcia. Tak jak i o funkcjach bibliotek, wśród których szczególnie wyróżnia... ochronę przeciwpożarową. To zaś z kolei daje asumpt do opisania kilku bibliotek, które się spaliły. W luźnym (bardzo luźnym?) nawiązaniu jest też garść sloganów na temat konserwacji zbiorów bibliotecznych, a przy tej okazji następuje – uwaga!! – lokalizacja Lwowa w Bułgarii (rys. 1).

Focus on Preservation and Digital Information... 71

The L'viv National University Library in Bulgaria received enough funds from their government to build a new facility to house extra collections and offices.

Rys. 1. Lwów w Bułgarii? Skan z książki Purushothama Tiwariego (2012), *Library administration and management*. New Delhi, APW Publishing Corporation

W książce (bo to wszak Indie) zostały skomentowane reguły Ranganathana, jednak w sposób tak infantylny, że tego po prostu nie da się czytać. Te reguły próbował odnieść ogólnie do mediów Carol Simpson, co także zostało w tym tekście skomentowane: równie naiwnie. No i jest tam opinia o zarobkach bibliotekarzy. Tiwari sądzi, że nasze pensje (przeliczyłem z rupii) wynoszą od 6 tys. do 12 tys. zł

miesięcznie. Ma człowiek fantazję. W formie słownikowej, odpisane skądkolwiek się dało, nierzadko anonimowo, znalazły się w tej publikacji życiorysowe sylwetki niektórych osób – nie tylko bibliotekarzy, więc nie bardzo wiadomo, po co i dlaczego akurat te. Leibniz, chemik Oswald, La Fontaine... Po prostu tam są.

Spośród żyjących bibliotekarzy pojawił się Michael Gorman. Z własnych lektur skojarzyłem źródła tej prezentacji. To książka Gormana *Introduction to public librarianship* oraz tekst o nim w *Journal of Documentation* (1/2002), którego autorem był Maurice Line. Line figuruje wprawdzie w tym, co nazwano bibliografią, ale dla przywołania książki Gormana miejsca już zabrakło.

Chyba każdy przyzna, że czegoś takiego nie spotyka się codziennie. Na wszelki wypadek dopowiem, że o zarządzaniu nie ma w tej książce ani jednej frazy. Być może to nawet dobrze.

Jacek Wojciechowski

Tekst wpłynął do Redakcji 3 września 2012 r.